

従業員のエンパワーメントとその効果

～日本企業を対象にした実証研究～

青木 幹喜*

エンパワーメントの捉え方には、①関係概念としての捉え方と②モチベーションな概念としての捉え方の大きく分けて2つの捉え方がある。本研究では、エンパワーメントを関係概念として捉え、権限の共有やパワー共有のための決定参加や権限委譲という手法が企業業績にどのような影響を与えるのかを調査した。

その結果、決定参加をすすめている企業ほどモラルが高いこと。また、日本企業でも決定参加という手法が、人的資源を活用する手法として位置付けられていることがわかった。決定参加という手法以上に、企業業績と関係するのは権限委譲という手法であろう。権限委譲をすすめている企業ほど、総じて、企業の成長性、収益性、そして、モラルは高くなっている。企業の成長性や収益性、モラルの各々には、様々な経営要因が影響を与えているが、この様々な経営要因の中で、権限委譲という要因は、他の経営要因に比べ企業の成長性や収益性、モラルに与える影響力は大きく、本研究で発見された興味深い事実である。また、権限委譲をすすめている企業では、トップ・マネジメントの存在感が大きいこと、さらには情報の共有化がすすめられているということも、本研究で明らかにされた事実である。

はじめに

企業間の競争が激しくなり、スピードという要素が重視されるようになったこと。また、産業構造が変化し、サービス産業がその主役になっていること。そして、労働力が変質していること。こうした様々な状況の変化により、従業員のエンパワーメントということが大きく取り上げられ、その重要性が指摘されるようになってきた。

しかし、エンパワーメントという言葉がたびたび聞かれ、その重要性が指摘されているにも関わらず、そもそもエンパワーメントとは何を意味しているのか。そして、エンパワーメントによって、どのような効果が生まれるのかといった基礎的な研究は十分行われているとはいいがたい。

そこで、本研究ではこうした背景をふまえ、まずこのエンパワーメントの意味についてあらためて考え、どのような考え方があるのかを確認したい。そして、本研究では権限委譲や決定参加という手法をひとまずエンパワーメントと捉え、これらの手法が企業業績とどのような関係にあるのかを調査結果に基づいて報告したい。権限委譲を促し、従業員に仕事を任せる企業の業績は一般的に良いと言われているが、はたしてそうなのか。また、従業員を決定に参加させ、参加を促すような企業の業績は良いと一般的にはされているが、はたしてそうなのか。こうした点を調査に基づいて検証してみることにする。そして、エンパワーメントをすすめている企業には一体どのような特徴があるのかといった点も、併せて報告してみたい。

1. エンパワーメントの意味

さて、調査結果を報告する前に、あらためてエンパワーメントの意味について考えてみよう。エンパワーメントという言葉は一種の流行語のようにもなっているし、最近では、様々な論文、書籍の中でも見られるようになってきている。しかし、その言葉の意味合いは、論者によって異なっ

ており、本研究のように権限委譲といった手法をエンパワメントと考えている人もいれば、もう少し心理学的に捉える人もいる。

エンパワメントの捉え方をあえて分類すれば、今日、大きく分けて次の2つがあるように思われる。その一つが関係概念としてのエンパワメントの捉え方である。これは、エンパワメントを権限やパワーの共有と考える、これまでのマネジメント研究者に見られる捉え方であり、今日もっとも多くの人々が持っているエンパワメントの捉え方である。そして、もう一つが、モチベーションな概念としてのエンパワメントの捉え方である。これは、先の関係概念とは異なり、人間のある心理的状态を示す概念である。

1. 関係概念としてのエンパワメント

“empower”なる英単語を調べれば、真っ先にその訳として出てくるのは“～に権限を与える”といった意味であろう。関係概念としてのエンパワメントの意味というのは、まさにこの“～に権限を与える”ということを示すことに他ならない。本来、上司なり管理者が持っているパワーなり権限を部下と共有したり、部下に与えたりすることがこの関係概念としてのエンパワメントの意味である。それゆえ、こうした権限なりパワーを管理者が部下に与える様々な管理手法をエンパワメントと考えることが多いのである。例えば、部下による目標設定であるとか、部下による意思決定への参加、さらには、部下への権限委譲といった管理手法は、上司の持っているパワーなり権限の一部を部下に与えるものであり、まさにエンパワメントと呼ばれるものである。

こうした“～に権限を与える”といった意味合いでエンパワメントを捉える人は数多く、従来のマネジメントの一般的な捉え方となっている。

2. モチベーションな概念としてのエンパワメント

一方、“empower”なる単語の意味を調べてみると、“enable”という意味もある。これは、先の人間同士の関係性から生じる意味というよりは、一人の人間の心理的状态に関連する意味と考えることができよう。今日のエンパワメントに関する研究をサーベイしていくと、むしろこうした心理学的な意味合いでエンパワメントを捉える事が多くなっている。

包括的に言えば、このエンパワメントの意味というのは、一種の内発的な動機づけと考えることができる。例えば、比較的早くからこのエンパワメントについて研究しているConger & Kanungo (1988)によれば、エンパワメントというのは一種の心理的状态であること、また、人間のモチベートされた状態であるということ、そして、“enable”の感覚がある状態、もしくは、自己効力を感じている状態であるとしている。

ちなみに、Conger & Kanungo 以降の研究を見ていくと、エンパワメントというのがある種の心理的状态であり、モチベートされた状態であるという指摘は、その後も続いていく。ただし、Conger & Kanungo の指摘した自己効力感に加えて、自己決定感、そして、有意味感、さらには、自分のしていることの影響感という次元が加えられていく。

このように見てくると、モチベーションな概念としてのエンパワメントの捉え方というのは、きわめて心理学的であり、その背景にはBandura (1977)の自己効力理論やDeci (1975)の内発的動機づけ理論（コンピテンスと自己決定を重視する理論）、さらにはSeligman (1975)の学習性無力理論といったものが確認できるであろう。

Ⅱ．分析枠組み

さて、以上のようにエンパワメントの捉え方には大きく2つの捉え方があるが、ここでは、エンパワメントを関係概念として捉えていく。つまり、上司や部下の間のパワー共有や権限の共有、そして、こうしたパワー共有や権限共有のための諸手法をエンパワメントと考えていくことにする。¹⁾

このパワー共有や権限共有のための手法としては、様々なものがあげられるであろう。例えば、かつて参加的マネジメントと呼ばれた諸手法、意思決定への参加や目標設定への参加、さらには、所有への参加といった諸手法などは、このようなパワー共有や権限の共有のための手法と考えられる。本研究では、こうした諸手法のうち、意思決定への参加と権限委譲の2つの手法を取り上げ、これらパワー共有のための手法がはたして企業業績とどのような関係にあるのかを述べていくことにする。

かなり前の研究になるが、以前、Tannenbaum&Schmidt (1958) や Heller (1973) たちは、一つの連続体上に部下による意思決定への関与の度合によって、いくつかの意思決定スタイルを区分し、分類した。この連続体に従えば、意思決定への参加や権限委譲という意思決定スタイルは、かなり部下が意思決定へ関与する度合いの高い、権限共有のスタイルとなっている。本研究では、このような比較的パワー共有や権限共有の進められている意思決定への参加と権限委譲を取り上げ、それらと企業業績との関係がどのようになっているのかを報告したい。

最近、こうしたパワー共有なり権限の共有といった関係概念としてのエンパワメントを強調する論文なり書籍が数多く発表されており、権限委譲といった手法を取り入れることにより、企業業績が向上するといった主旨が見られる。競争の激化によりスピードがより求められるようになったこと、また、労働力の質が変わったことなど、最近の状況の変化を考えれば、従業員の自律性のある程度確保できるような権限委譲という手法が注目されるのは、当然といえば当然と言えるかもしれない。

しかし、パワー共有なり権限の共有といったことを進めていく参加や権限委譲といった手法により、はたして本当に企業業績は回復するのかといった疑問もわく。従業員を参加させること、さらには進んで従業員に任せることは、本当に企業業績を改善させることになるのであろうか。本研究は、こうした素朴な問題意識を出発点としている。

本研究の分析枠組みは図1のとおりである。説明変数としては、エンパワメントと呼ばれる意思決定への参加と権限委譲を取り上げ、また、被説明変数としては、企業業績を取り上げた。そして、この企業業績は、企業の成長性、収益性、モラルの観点から評価された。

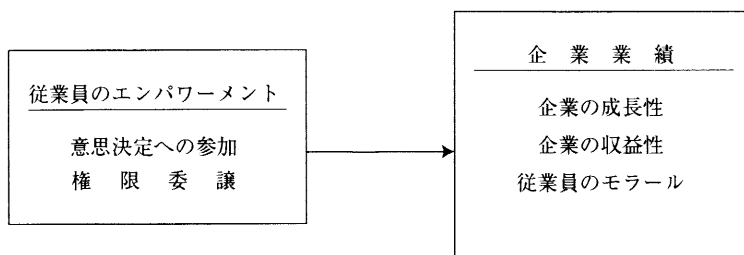


図1 本研究の分析枠組み

Ⅲ. 分析の方法

1. 調査の概要

本研究のデータは、1995年と1996年の2年にわたって実施された慶応義塾大学商学部経営学研究グループによる「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査 (1995, 1996) から得られた。このアンケート調査の概要は次の通りである。

①調査対象

まず、調査対象であるが、1995年、1996年いずれの調査も東証一部、東証二部、その他の証券取引所に上場されているメーカーを調査対象とした。ただし、1995年調査では、阪神大震災のため阪神地区のメーカーは調査対象からはずした。

②調査方法

調査方法は、書面郵送によるアンケート調査という方法を用いた。このアンケートの回答者は対象企業に一任している。

③調査期間

調査期間は、1995年調査が同年の2～3月、また、1996年調査が同年のやはり2～3月である。

④調査回収状況

1995年調査では255社より、また、1996年調査では230社より調査票が送られてきた。

⑤調査項目

調査項目は多岐にわたり、以下のような項目が調査された。本稿に関わる内容もその一環として調査されている。

トップ・マネジメント要因

戦略・製品要因

組織要因

人事要因

社会性に関わる要因

海外戦略要因

企業間関係要因

財務要因

2. 測定の方法

本稿では、意思決定への参加、そして権限委譲という手法が企業業績とどのような関係にあるのかを調査するのが主な目的であるため、この点を中心にして、どのような測定方法が用いられたのかを述べていくことにしよう。

(1) 被説明変数

まず、被説明変数としての企業業績であるが、これは、成長性、収益性、モラルの3つの変数によって測定した。この3つの変数各々の測定方法は、以下のようになる。

①成長性

成長性の指標としては、売上高伸び率を用いている。各企業の過去4年間の売上高移動平均に基づく伸び率が計算され、その値は1～5点に評点化された。

②収益性

収益性の指標としては、売上高経常利益率を用いている。この収益性では、過去3年間の売上高と経常利益が用いられ、その後、その値は1～5点に評点化された。

③モラル

モラルの値は、アンケート調査票に示されている本社大卒、研究所研究員、現場の中高卒のモラルの高さを利用している。この3つのモラルの各値の平均を計算し、5/6を乗じ、各企業のモラルの高さとした。

(2) 説明変数

また、説明変数としての意思決定への参加、権限委譲などは次のような形で測定した。

①意思決定への参加

意思決定への参加の度を測定するために、本調査では、Vroom (1959) の心理的参加という概念を用いた。Vroomは、この心理的参加というものを測定するにあたって4つの質問項目を用意したが、ここではそのうちの2つの項目を利用した。この2つの質問項目は次の通りである。

i) 貴社の上司は、部下に情報や意見を求めることが多いですか。

ii) 貴社では、部下は上司の決定に影響を与えることができると感じていますか。

この2つの質問項目とも6ポイントスケールで示されており、アンケート回答者に該当するポイントをチェックしてもらった。

②権限委譲

権限委譲については、次のような質問項目を用意し、6ポイントスケール上の該当するポイントをアンケート回答者にチェックしてもらった。

i) 貴社では、上司から部下への権限委譲は頻繁に行なわれていますか。

ii) 貴社の製品開発組織のリーダーには、どの程度権限が委譲されていますか。

3. 分析の手順

本稿で実施された調査結果は、長年にわたって慶応義塾大学経営力評価グループによって開発されてきたQ A Q F (Quantitative Analysis for Qualitative Factors) 手法によって分析されている。²⁾ このQ A Q F手法は、文字通り、定性要因を定量的に分析する手法であり、これまで、通産省や日本開発銀行等の調査にも長期にわたって利用されてきた。

このQ A Q F手法を用いて分析を行なうことによって得られる利点は次の通りである。

1) まずは、定性的な経営要因を分析することによって企業経営の実態が明らかになること。2) そして、定性的な経営要因が財務データに示される企業業績とどのような関係にあるかを統計学的に分析できるようになること。3) さらに、企業経営全体の中で、各経営要因がどの程度重要であるかを定量的に把握し、どの要因が企業の経営力に大きく貢献しているかを見出すことが可能になることである。

このQ A Q Fによる分析手順は、全部で7段階あり、各分析手順の詳細は次の通りとなる。

①アンケート調査

企業の経営要因についてアンケート調査を行なう。

②一次集計

各質問項目（アイテム）の選択肢（カテゴリー）ごとに回答した企業数を集計する。

③カテゴリー変換

回答企業をカテゴリーごとに集計した結果、回答数が極端に少ない（概ね10%未満）カテゴリーが生じた場合、他のカテゴリーと合併して新しいカテゴリーとする。

④カテゴリーごとの各評点の平均値の算出

各カテゴリーに含まれる企業の業績評点の平均値を算出する。平均値が高いカテゴリーほど業績は良いと考えられる。

⑤F検定

一つの経営要因（アイテム）をいくつかのカテゴリーに分類して各カテゴリー評定平均値を比較するときに、あるカテゴリーのサンプルと他のサンプルが重なり合って分布していると、この2つのカテゴリーはそれぞれに分類する意味がなくなり、従って平均値を比較することも無意味となる。そこで、カテゴリーの分類区分が有意であるかどうかを統計学上のF検定で検証する。

⑥アイテムごとのD値の算出

D（difference）値とは、被説明変数、例えば業績に対する、ある一つの定性要因（説明変数）がどの程度貢献するかを測定するために、Q A Q Fで新たに考え出された統計量のことである。このD値は、F検定によって有意とされたアイテムについての評定平均値の最大値と最小値の差によって求められる。

⑦アイテム間のD値の比較

D値が算出されたすべてのアイテムを同時に観察し、D値の大きい要因を抽出する。D値の大きい要因は業績（被説明変数）への貢献度の大きい要因であるから、これにより、業績に貢献する要因を見出すことが可能となる。

Ⅳ. 調査の結果

さて、こうした調査の結果、どのような点が明らかになったのかを述べていくことにしよう。以下では主に1) 意思決定への参加や権限委譲といった従業員のエンパワメントが企業業績とどのような関係にあるのか、2) こうした従業員のエンパワメントが他の経営要因と比べて、企業業績に対してどの程度貢献しているかを中心に、その調査結果を報告することにしたい。

1. 従業員のエンパワメントと企業業績との関係

（1）意思決定への参加と企業業績との関係

まずは、意思決定への参加と企業業績との関係がどのようになっているのかを明らかにしよう。この意思決定への参加については、Vroomの心理的参加という概念を用い、2つの質問項目によって調査したが、その結果が表1、表2に示されている。

表1、表2に示された結果は、いずれもカテゴリーが3つになっており、これは6ポイントス

ケールで答えてもらった後、極端に回答数の少ないカテゴリーを、他のカテゴリーと合併したためである。

表1、表2いずれを見ても、意思決定への参加というものが、企業の成長性や収益性とはあまり相関がないことがわかるであろう。各カテゴリー（多い、ふつう、少ない）の成長性、また、収益性を見ると、表1の場合、評点平均値の最大値は「ふつう」と答えているカテゴリーに集中している。また、表2の場合、「多い」と答えているカテゴリーに評点平均値の最大値はあるものの、収益性を除いて、各カテゴリー間に有意な差は認められない。このような点から、意思決定への参加と成長性、収益性にはあまり相関がないことが認められる。

一方、意思決定への参加とモラルに関しては、この表1、表2いずれからでも、この両者に相関があることがわかるであろう。いずれの表にも、意思決定への参加がすすめられている企業ほどモラルの値は高くなっており、なおかつ各カテゴリー間に有意な差が認められている。

表1 上司が部下に情報や意見を求める度合と企業業績（95年調査）

カテゴリー	成長性	収益性	総合業績	モラル
1. 多い（111社）	2.508	2.547	5.055	* <u>3.544</u>
2. ふつう（91社）	* <u>2.541</u>	* <u>2.593</u>	* <u>5.134</u>	3.315
3. 少ない（48社）	2.246	2.269	4.516	3.003

- ① 各カテゴリーの数値は、企業の業績評点の平均値である。成長性、収益性、モラルに関しては、評点平均値の最大値は5、最小値は1となる。総合業績とは、成長性と収益性の各々の評点平均値を足したものである。
- ② 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき値のことである。
- ③ *印のついている数値は、そのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。（単なるアンダーラインしかない時は、カテゴリー間に有意な差は認められていない。）

表2 部下が上司の決定に影響を与えることができる度合と企業業績（95年調査）

カテゴリー	成長性	収益性	総合業績	モラル
1. 多い（111社）	<u>2.496</u>	* <u>2.606</u>	<u>5.101</u>	* <u>3.578</u>
2. ふつう（91社）	2.474	2.561	5.035	3.347
3. 少ない（48社）	2.448	2.294	4.742	3.019

- ① 各カテゴリーの数値は、企業の業績評点の平均値である。成長性、収益性、モラルに関しては、評点平均値の最大値は5、最小値は1となる。総合業績とは、成長性と収益性の各々の評点平均値を足したものである。
- ② 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき値のことである。
- ③ *印のついている数値は、そのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。（単なるアンダーラインしかない時は、カテゴリー間に有意な差は認められていない。）

(2) 意思決定への参加を重視する理由

さて、この意思決定への参加に関しては、本研究では、各企業がどのような理由で、意思決定への参加という手法を取り入れるのかを調査してみた。かつて、Miles (1965) は参加には人間関係モデルと人的資源モデルの2つがあることを指摘したが、本調査ではこの2つのモデルのうちいずれが企業によって支持されているのかを、この意思決定への参加理由を聞くことにより検証してみた。

参加の人間関係モデルとは、参加により職務満足を改善させ、従業員による権限の追従を目的とするモデルであり、意思決定への参加を部下の満足度を高める手段と考えている。一方、参加の人的資源モデルとは、参加により部下という人的資源を有効に活用し、意思決定を改善し、ひいては満足度を改善させようとするモデルのことであり、意思決定への参加を決定の質を高める手段と考えている。

この調査では、こうした意思決定への参加理由を、各企業がどの程度重視するのかを聞いたが、その結果を示したのが表3である。意思決定への参加を決定の質を高めるために非常に重視するとした企業数が一番多く、多くの企業で人的資源モデルが支持されていることがわかる。ちなみに、「決定の質を高める」という理由のほかに、「部下の満足度を高める」という理由が次に重視されており、「部下を訓練する」とか「決定の実行を容易にする」という理由は、さほど重視されていない。

表3 企業が各決定参加の理由を重視する割合 (96年調査)

カテゴリー	部下の満足度を高める	決定の質を高める	部下を訓練する	決定の実行を容易にする
1. ほとんど重視しない	22社 (9.73%)	12社 (5.33%)	52社 (23.11%)	43社 (19.11%)
2. あまり重視しない	53社 (23.45%)	32社 (14.22%)	79社 (35.11%)	77社 (34.22%)
3. かなり重視する	73社 (32.30%)	75社 (33.33%)	80社 (35.56%)	84社 (37.33%)
4. 非常に重視する	78社 (34.51%)	106社 (47.11%)	14社 (6.22%)	21社 (9.33%)

各カテゴリーの数値は、企業の実数、また、括弧内の数値は企業の割合である。

(3) 権限委譲と企業業績との関係

では、権限委譲と企業業績との関係がどのようになっているのかを次に見ていくことにしよう。この権限委譲と企業業績との関係については、1995年と1996年の2年間にわたり調査されており、興味深い結論が得られている。

まず1995年に行なわれた調査の結果であるが、表4を見てもわかるように、権限委譲というのが、成長性や収益性よりも、むしろ、モラルと相関があるという結論が得られている。成長性に関しては、各カテゴリーの評点平均値間に有意な差は認められないこと、また、収益性に関しては、最大の評点平均値を示すカテゴリーが「やや高い」ところにあるといったことから、権限委譲と成長性、収益性との間に相関があるという結論を導き出すことはできない。これに対して、モラルに関する各評点平均値を見ていくと、各カテゴリーにある評点平均値間には有意な差があり、なおかつ、「高い」というカテゴリーから「低い」というカテゴリーに行くに従い、リニアに数値が変化しているところから、権限委譲とモラルには、相関があると結論づけられる。

一方、1996年の調査結果を見ると、ここでも、1995年調査と同様、権限委譲というものが、モラルとかなり相関しているという結論が示されている。しかし、1995年調査と異なるのは、権限委譲が、成長性や収益性ともかなり相関していることが示されているということである。成長性、収益性共に、各カテゴリーにある評点平均値間には有意な差があり、カテゴリーが変わるたびに十分とは言えないまでも、リニアに数値が変化している。このことは、幾分なりとも、権限委譲と成長性、収益性との間に相関があることを示すものであろう。

なお、1996年調査では、製品開発組織のリーダーへの権限委譲の度合と企業業績の関係も調査されているが、ここでは、製品開発組織のリーダーへの権限委譲の度合が高い企業ほど、収益性が高いこと、モラルが高いことが示されている。

表4 上司から部下への権限委譲が行われている度合と企業業績

上司から部下への 権限委譲の度合	成長性		収益性		総合業績		モラル	
	95年	96年	95年	96年	95年	96年	95年	96年
1. 高い (40社, 58社)	2.586	* 2.805	2.566	* 2.754	5.152	* 5.559	* 3.687	* 3.807
2. やや高い (111社, 83社)	2.512	2.459	* 2.618	2.468	5.130	4.927	3.471	3.608
3. ふつう (66社, 59社)	2.432	2.588	2.438	2.496	4.870	5.084	3.186	3.359
4. 低い (35社, 29社)	2.318	2.022	2.268	2.078	4.586	4.101	2.921	3.175

- ① 各カテゴリーの数値は、企業の業績評点の平均値である。成長性、収益性、モラルに関しては、評点平均値の最大値は5、最小値は1となる。総合業績とは、成長性と収益性の各々の評点平均値を足したものである。
- ② 数値のアンダーラインのついているものは、最大値の注目すべき値のことである。
- ③ *印のついている数値は、そのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意に検証されたことを示している。（単なるアンダーラインしかない時は、カテゴリー間に有意な差は認められていない。）
- ④ 各カテゴリーに示されている会社数は、左側が95年調査、右側が96年調査によるもの。

2. 従業員のエンパワーメントの企業業績への貢献度

成長性や収益性、モラルといったものに影響を与える経営要因は数多くあげられるであろう。こうした数多くの経営要因のうち、一体どの要因が貢献をして、例えば、成長性を高めるのかを探ることは興味深い点であろう。この成長性なり収益性、さらにはモラルといったものに各経営要因がどのくらい貢献するのか、その程度を探ろうとするのかD（difference）値分析と呼ばれるものである。各質問項目におけるカテゴリーの評点のうち最大値と最小値を選び出し、その差を見ることによって、各経営要因の成長性なり収益性、モラルへの貢献度を測定することが可能となる。これがD値分析である。当然、この最大値と最小値の差の値が大きくなればなるほど、その経営要因の貢献度は高くなると解釈できる。

さて、このD値分析の結果明らかにされたことは、特に上司から部下への権限委譲というものが、他の経営要因に比べ、成長性や収益性、モラルに与える影響が大きいということである。（表5）例えば、1995年調査ではモラルへの貢献順位は、90の経営要因のうち第4位という高い順位を示している。（D値は0.767）

また、1996年調査では上司から部下への権限委譲の成長性への貢献順位は50の経営要因のうち第5位（D値は0.783）、収益性への貢献順位は45の経営要因のうち第9位（D値は0.676）、そして成長性と収益性両者を加味した総合業績への貢献順位は48の経営要因のうち第6位（D値は1.458）となっている。また、モラルへの貢献順位は92の経営要因のうち第22位（D値は0.632）となっており、いずれも高い貢献度を示している。さらに、製品開発組織のリーダーへの権限委譲も、収益性への貢献順位は45の経営要因のうち第8位と、高い貢献度を示している。

これに比べ、上司が部下に情報や意見を求める度合、部下が上司の決定に影響を与えることのできる度合といった参加要因は、成長性、収益性、モラルへの貢献度はさほど高くない。たしかに上司が部下に情報や意見を求める度合は、モラルへの貢献順位が90の経営要因のうち第25位、また、部下が上司の決定に影響を与えることのできる度合も、同22位となっており比較的高い貢献度を示しているものの、権限委譲ほど顕著な値を示していない。

表5 企業業績に貢献する経営要因

順位	モラルに貢献する経営要因 (上位10要因：1995年調査)	総合業績に貢献する経営要因 (上位10要因：1996年調査)
1	本社大卒従業員の能力の発揮 (0.966)	多角化方針の決定方法 (2.651)
2	本社大卒従業員の能力の向上 (0.965)	資金調達(株式)の決定方法 (2.408)
3	失敗に対する評価 (0.783)	資金調達(社債)の決定方法 (2.274)
4	<u>上司から部下への権限委譲 (0.767)</u>	環境要因(最も重視) (1.708)
5	利用／取引先情報 (0.741)	借入金調達の重視度 (1.508)
6	挑戦意欲 (0.739)	<u>上司から部下への権限委譲 (1.458)</u>
7	現場歩きなどの努力 (0.704)	将来ビジョンの理解度 (1.258)
8	経営方針・理念の理解度 (0.694)	金銭的寄付割合 (1.188)
9	積極構築性／財務情報 (0.651)	研究所研究員給与 (1.134)
10	上司・部下の間の情報共有 (0.639)	本社大卒給与 (1.119)

- ① 各経営要因の括弧内の数値は、D値と呼ばれるものである。
 ② 総合業績とは成長性と収益性の数値を足したものである。

3. 権限委譲をすすめている企業の特徴

さて、以上検討してきたように、企業業績と相関のあるのは意思決定への参加よりも、権限委譲という手法であるということがわかるであろう。権限委譲という手法は、企業の収益性や成長性、そして、モラルと相関があること、しかも、収益性、成長性、モラルへの貢献度も他の経営要因に比べて高いことがわかった。

そこで、権限委譲という手法を採用している企業の全体的特徴を把握するために、もう一度調査結果を見ていくことにしたい。この権限委譲をすすめている企業の特徴を見出すために行なった分析が相関分析である。権限委譲と比較的相関の高い変数にどのようなものがあるのかを見出すことによって、ある程度権限委譲をすすめている企業の特徴は明らかになるであろう。

この権限委譲と相関の高い経営要因を示したのが表6である。この経営要因を見ていくと興味深い事実がいくつか浮かびあがってくる。まず、第一に権限委譲をすすめている企業ほど、トップ・マネジメントの企業家精神が旺盛であること。しかも、このトップ・マネジメントは、日頃からビジョンを積極的に浸透させようと現場歩きを行なっていることである。そして、権限委譲をすすめている企業ほど、このビジョンを従業員がよく理解していることである。第二には、権

限委譲をすすめている企業ほど、その従業員のモラルが高いこと。そして、大卒従業員の能力が非常に高められ、その能力がとても発揮されていることである。

また、第三に指摘できる点は、権限委譲をすすめている企業ほど、結果として、複数技術を組み合わせた新事業領域の開発を常に行なったり、従来とは異なる製品技術を数多く開発する傾向が強いことである。そして第四には、権限委譲をすすめている企業ほど、情報の共有化が行なわれていることである。

表6 権限委譲と相関の高い経営要因

順位	1995年調査：上位15要因
1	上司－部下間の情報共有 (0.5275)
2	トップの現場歩きなどの努力 (0.3963)
3	本社大卒従業員の能力発揮 (0.3895)
4	部下が上司の決定に影響を与える程度 (0.3685)
5	従業員のモラル (0.3658)
6	従業員の経営方針・理念の理解度 (0.3494)
7	本社大卒従業員の能力向上 (0.3487)
8	失敗に対する評価 (0.3365)
9	人事評価において年功を重視する度合／研究所研究員 (0.3284)
10	複数技術による新事業領域開発 (0.3256)
11	コンセプトの異なる製品技術の開発 (0.3249)
12	トップの企業家精神 (0.3179)
13	人事評価において年功を重視する度合／現場従業員 (0.3114)
14	経営戦略の策定においてミドル以下を重視する度合 (0.3075)
15	革新に対する抵抗 (0.3012)

括弧内の数値が相関係数。いずれの値も5%の水準で有意である。

V. 調査結果のインプリケーション

さて、以上の調査結果からどのような点を注意すべきなのであろうか。また、これらの調査結果からどのようなインプリケーションを読み取ったらよいのであろうか。

そのために、もう一度、調査結果で得られた事実をまとめていくことにしよう。

- 1) 意思決定への参加よりも権限委譲という手法の方が、企業の成長性、収益性、モラルと関連性が高い。
- 2) 日本企業でも、参加の人的資源モデルというものが支持されている。
- 3) 権限委譲という手法は、他の経営要因と比べてみても、企業の成長性、収益性、モラルに与える影響力が強い。(もしくは貢献度が高い。)
- 4) 権限委譲は、トップ・マネジメント要因、従業員の心理的要因、製品・事業要因、情報要因と高い相関がある。

本調査は、最近流行にもなっているエンパワメントというものが、はたして本当に企業業績を高めるのかといった素朴な問題意識から始められた。エンパワメントと言った場合、それは

パワー共有もしくは権限の共有といった意味合いで捉えられているが、こうしたエンパワーメント的手法が、本当に企業業績を高めるのかといった問題意識で本調査はすすめられたのである。

本調査の結果を見る限り、エンパワーメントが注目され、その効果が期待されているという現実、認めざるをえないということであろう。パワー共有なり権限共有がもっともすすめられている権限委譲という手法は、企業の成長性なり収益性、モラルを高めるという結果が本研究では示された。しかも、驚くべきことに、この権限委譲という要因は、他の経営要因と比べてみた場合、企業の成長性、収益性、モラルへの貢献度が極めて高いという結果が得られたのである。こうした事実は、たしかに新鮮な驚きを与えてくれるものであろう。

しかし、この調査結果から即座に「権限委譲さえすれば企業業績は高まる」という結論を出すのは早計であろう。言うまでもなく、企業業績に与える要因は数多く存在し、これらの諸要因が複雑に絡み合いながら、企業業績というものを規定していく。権限委譲という要因も、当然他の経営要因となんらかの関連を持ちながら、企業業績というものを規定していく。もし、この調査結果から実践的なインプリケーションを得ようとするならば、こうした権限委譲と深く関わる諸要因を考慮しながら、その企業業績に与える影響を考えるべきである。

注目すべき事実の一つは、権限委譲をすすめている企業ほどトップ・マネジメントの企業家精神が旺盛であり、自らのビジョンを伝えるために、トップ・マネジメント自らが現場歩きしているということである。しかも、権限委譲をしている企業ほど、従業員がトップ・マネジメントのビジョンを理解している度合いが高い。このような一見、矛盾するような事実をどう解釈したらよいのであろうか。

集権－分権、という一つの軸で考えた場合、従業員にパワーを与えるようなエンパワーメントがすすめば、より分権化が促進され、トップ・マネジメントの存在なり役割の大きさは薄れていくように思われる。しかし、本調査のデータでは、従業員にパワーを与え権限委譲をすすめる分権化された企業では、同時に、トップ・マネジメントの役割なり存在感は大きなものとなっている。

この事実は、例えば Mintzberg (1989) らが指摘したアンブレラ戦略と呼ばれるようなマネジメントのあり方が企業業績を高めることを示唆しているように思われる。つまり、トップ・マネジメントは、雨傘（アンブレラ）のように、ビジョンなり方針を設定し、その雨傘の中で、従業員は権限を与えられ、自由に発想し、交流するというマネジメントにより、企業業績が向上することを示している。

おそらく、単純に従業員に権限委譲をただけでは、企業業績は高まらないであろう。トップ・マネジメントが従業員に対してビジョンという大枠を示した上で、その枠組みの中で従業員に権限を与え、自由に行動させていくことが必要であり、このことが企業業績を高めるのではないかということが、このデータから推測される。

また、注目すべき事実の第二としてあげられるは、権限委譲をすすめている企業ほど情報の共有化が行われているということである。権限委譲をすすめている企業ほど、上司－部下間の情報の共有化がすすめられている。

権限委譲と情報の共有化という一見無関連に見えるこの事実は、どのように解釈したらよいのであろうか。近年、この点に関して、Lawler (1993) は興味深い指摘をしている。それは、権限の委譲をただけでは業績は高まらないこと。権限の委譲と同時に、情報も委譲すること。さらには、知識の委譲、報酬の委譲も必要であること。こうした権限と情報、知識、報酬が同時に委譲されてこそ、始めて業績が高まることを Lawler は指摘したのである。

この Lawler の指摘は、権限を委譲さえすれば企業業績は高まるという考え方に異論を唱えている点で興味深い。たしかに、従業員が権限を委譲され、なんらかの形で意思決定をしようとしても、必要な情報がなければ適切な意思決定は行なえない。また、権限が委譲され、情報が委譲されたとしても、この権限と情報を使いこなすための知識というものも従業員には必要とされる。そして、権限がいかに行使されたかを評価することも必要であり、評価しただけでは報酬の委譲ということも必要になってくる。

本調査の結果では、権限を委譲している企業は、情報も委譲する傾向が強いこと。しかも、こうした企業の業績が比較的良いことを示しており、Lawler の指摘の一端を示すものと考えられよう。

VI. 結 び

さて、最後になるが今後の研究課題について述べ、本論文の締めくくりとしよう。

本論文では、意思決定への参加や権限委譲という手法をエンパワメントと捉え、企業業績との関連を調査してきたわけであるが、残された課題は多い。本論文では、エンパワメントという一種の流行語のような言葉を使ってみたものの、その扱っているテーマは、意思決定への参加や権限委譲といった古くから研究されてきたテーマである。しかし、古くから研究されてきたことが、その研究内容を深化させることに必ずしも通じるわけではなく、この意思決定への参加や権限委譲という研究テーマについても同様のことが言えよう。

さて、本研究で残された課題をあげるとするならば、まずは、企業業績に至るまでのプロセスの解明ということがあげられよう。本研究では、たしかに意思決定への参加、また権限委譲と企業業績との関連が調査され、その結果も幾分なりとも明らかにされてきた。しかし、例えば、権限委譲が企業業績と関連すると言っても、一体どういうプロセスで企業業績に影響を与えるかまでは、本研究では明らかにされていない。この企業業績に至るまでのプロセスの解明ということが、第一の課題としてあげられるであろう。

ところで、意思決定への参加にしても、権限委譲にしても、その研究は、これまで個人をベースにした研究がほとんどであった。つまり、意思決定への参加や権限委譲が、個人の職務満足や生産性にどのような影響を与えるかを調査する研究がほとんどであった。しかし、こうした個人をベースにした研究が数多く蓄積されてきたものの、今なお、これらの手法が何に効果があり、効果がどの程度あるのかといったことは、様々な結論が出されている。そして、様々な効果があったとしても、どのような時にその効果が生じ、どういうプロセスで効果が生じるのかといったことまでは、十分解明されているとはいいがたい。

最近、意思決定への参加にしても、権限委譲にしても、その研究を行う人は少数になったが、従来からの個人をベースにした研究はさらに続けられるべきであろう。これが残された第二の課題である。

さて、現代風に言えば、意思決定への参加も権限委譲も、ある面ではエンパワメントという言葉に化粧直され、今風の研究テーマということにもなる。しかし、エンパワメントという言葉に化粧直され、今風の研究テーマということにもなる。しかし、エンパワメントという言葉を使い始めると、また新たな課題が発生することになる。本論文でもふれたように、そもそもエンパワメントとは何かという概念規定に始まり、この効果は何かということにも研究課題は及んでいく。広く捉えれば、このエンパワメントの探求というのが第三の課題としてあげられよう。

注

- 1) 権限委譲の委譲や意思決定への参加をエンパワーメントと捉える人は、今日、きわめて多い。その代表は、リエンジニアリング論者であろう。リエンジニアリング論者は、仕事を“ヨコ”に圧縮すると同時に、仕事を“タテ”に圧縮することによって、業務プロセスの見直しの必要性を説いている。この仕事を“タテ”に圧縮すること、つまり、権限の委譲や意思決定への参加のことを、リエンジニアリング論者の多くは、エンパワーメントと呼んでいる。また、組織のフラット化を主張する人たちも、エンパワーメントを権限委譲や意思決定への参加と捉えることが多い。リエンジニアリング論者も、また、組織のフラット化論者も、いずれもエンパワーメントによって企業業績が向上することを主張している。しかし、戦略発想なり戦略転換が、企業に長期的な競争力をもたらすとされる現在、そこで重視される従業員の心理的インボルブメントなり心理的な意味でのエンパワーメントは、今後大きく取り上げなければならないであろう。本調査では、どちらかと言えば、企業の経営力全体を把握するためのマクロ的な調査の一環であるため、従業員の一人一人の心理的側面にまで立ち入った調査はできなかった。ミクロ的な調査については、今後の課題としたい。
- 2) このQ A Q F (Quantitative Analysis for Qualitative Factors) 手法については、清水 (1979) の第9章分析方法論と実証研究の系譜に詳しい説明があるので、参照されたい。

参考文献

- 1) Bandura, A., "Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change", Psychological Review, Vol.84, 1977, 191-215
- 2) Conger, J.A., & R.N.Kanungo, "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol.13, 1988, 471-482
- 3) Deci, E.L., Intrinsic Motivation, Plenum Press, 1975 (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠信書房、1980)
- 4) Galbraith,R.G.,Lawler,E.E.Ⅲ, & Associates, Organizing for the Future : The New Logic for Managing Copmlex Organizations, Jossey-Bass Publishers, 1993 (寺本義也監訳『マルチメディア時代に対応する21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版、1996)
- 5) Heller, F.A., "Leadership Decision Making and Contingency Theory", Industrial Relations, Vol.12, 1973, 183-199
- 6) Heller, F.A., Decision-making and leadership, Cambridge University Press, 1992
- 7) Leana, C.R., "Predictors and Consequences of Delegation", Academy of Management Journal, Vol.29, 1986, 754-774
- 8) Mintzberg, H., & J.A.Waters, "Of Straregies, Deliberate and Emergent", in Readings in Strategic Management edited by David Ash and Cliff Bowman, Macmillan, 1989, 4-19
- 9) Miles, R.E., "Human Relations or Human Resources?", Harvard Business Review, Jul-Aug, 1965, 148-163
- 10) 清水龍瑩『企業行動と成長要因の分析』有斐閣、1979
- 11) 十川広国他『「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査』三田商学研究, 38巻, 3号, 1995
- 12) 十川広国他『「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査2』三田商学研究, 39巻, 2号, 1996
- 13) 十川広国『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社, 1997
- 14) Seligman, M.E.P., Helplessness : On depression, development and death, San Francisco : W.H. Freeman, 1975 (平井 久・木村 駿 監訳『うつ病の行動学：学習性絶望感とはなにか』誠信書房)
- 15) Spreitzer, G.M., "Individual Empowerment in the workplace : Dimensions,measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol.38, 1996, 1442-1465
- 16) Spreitzer, G.M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Vol.39, 1996, 483-504
- 17) Tannenbaum, R. & W.H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Vol.36, 1958, 95-101
- 18) Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., "Cognitive Elements Empowerment An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol.15, 1990 666-681
- 19) 富岡 昭「自我の強い人ほど組織への適応力が高い」月間リクルート, 1984
- 20) Vroom,V.H., "Some Personality Determinants of the Effects of Participation", Journnal of Abnormal and Social Psychology, Vol.59, 1959, 322-327

資料（本論文で使用された主なアンケート質問項目）

1995年調査項目

〔複数の核となる技術による新事業領域の開発〕

貴社では複数の核となる技術を組み合わせた新事業領域の開発はどの程度実施されておりますか。

ほとんど 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 常に行っている
行っていない

〔トップの企業家精神〕

貴社のトップはどのような経営者としての特性を具えているとお考えですか。

管理者精神が強い 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 企業家精神が旺盛

〔ビジョンの理解度〕

数値目標を除く貴社の経営方針・理念（ビジョン）は、どのくらいの割合の従業員（管理職を除く）が、理解していると思いますか。

ほとんどの従業員が 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 ほとんどの従業員が
理解していない 理解している

〔トップの現場歩き〕

貴社の社長は、経営方針・理念を積極的に浸透させようと、常日頃から現場歩きなどを行い努力していますか。

全く行っていない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 積極的に行っている

〔コンセプトの異なる製品技術・製造技術の開発〕

貴社では、過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品技術や、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発をなされましたか。

製品技術

ほとんど行われて 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 従来とは異なる技術を
いない 数多く開発した

製造技術

ほとんど行われて 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 従来とは異なる技術を
いない 数多く開発した

〔データベースにおける情報〕

貴社ではデータベースとして、どのような情報を蓄積して経営に役立てておられますか。

「最も重視」されるものと、「次に重視」されるものの番号をご記入ください。

最も重視（ ）， 次に重視（ ）

- | | | |
|---------|--------|----------|
| 1 財務情報 | 2 在庫情報 | 3 販売動向情報 |
| 4 消費者情報 | 5 人事情報 | 6 苦情情報 |
| 7 取引先情報 | 8 技術情報 | |

[データベース構築への積極性]

貴社ではデータベースの構築に対して、どの程度、積極的な姿勢をお持ちですか。以下にあげる各々の情報についてお答え下さい。

財務情報

データベース構築
に対して消極的

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

データベース構築
に対して積極的

[革新に対する抵抗]

貴社では現業部門内で新しい発想や革新に対してどの程度抵抗が存在しているとお考えですか。

大いに抵抗がある

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

全く抵抗はない

[ミドルの役割]

貴社ではミドル・マネジメントの役割についてどのようにお考えですか。「経営戦略の策定」

「新製品開発・新規事業開発のための発案」のそれぞれについてお答え下さい。

経営戦略の策定

経営戦略の策定に際し、
トップが細部まで指示する

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

経営戦略の策定はミドル以下
の発案を重視する

[上司が部下に情報・意見を求める度合]

貴社の上司（経営者や管理者）は、部下に情報や意見を求めることが多いですか。

極めて多い

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

ほとんどない

[部下による上司の決定への影響]

貴社では部下は上司の決定に影響を与えることができると感じていますか。

大いに感じている

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

ほとんど感じていない

[上司・部下間の情報共有]

貴社では上司・部下の間で多くの情報が共有されていますか。

極めて多くの情報が
共有されている

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

ほとんど
共有されていない

[上司から部下への権限委譲]

貴社では上司から部下への権限委譲は頻繁に行われていますか。

非常に頻繁に行われている

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

ほとんど行われていない

[挑戦意欲]

貴社では従業員にリスクを冒し、新しいことに挑戦しようという意識はどの程度具わっているとお考えですか。

現状維持の姿勢が強い

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

多くの従業員が
挑戦意欲にあふれている

[年功の評価]

貴社の従業員（管理職相当の専門職等も含む管理職、研究所研究員、現場従業員）に対する人事評価（昇進・昇格・昇給等）では、年功をどの程度評価に含めていますか。

研究所研究員

半分以上が年功である 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 年功はほとんど含まれない

現場従業員

半分以上が年功である 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 年功はほとんど含まれない

[加点主義評価]

貴社では新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並みの成果をあげた人より高く評価しますか。

低く評価する 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 非常に高く評価する

[従業員のモラル]

貴社における正規従業員（本社大卒、研究所研究員、現場の中高卒）のモラルの高さは、同業他社と比べてどの程度高いと思われますか。

本社大卒

非常に低い 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 非常に高い

研究所研究員

非常に低い 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 非常に高い

現場の中高卒

非常に低い 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 非常に高い

[従業員の能力向上]

貴社の本社大卒正規従業員の能力（専門的知識、ノウハウ、対人能力等）は、同業他社の従業員と比べて、入社以降、概してどの程度高められていると思われますか。

ほとんど 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 非常に
高められていない 高められている

[従業員の能力発揮]

貴社の本社大卒正規従業員の能力（専門的知識、ノウハウ、対人能力等）は、同業他社と比べて、概してどの程度発揮されていると思われますか。

ほとんど 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 とても
発揮されていない 発揮されている

1996年調査項目

[重視する環境要因]

貴社では、経営を行う上で、どのような環境要因を重視されていますか。「最も重視」されるものと、「次に重視」されるものの番号を（ ）内にご記入下さい。

最も重視（ ）， 次に重視（ ）

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 主力製品市場の成熟化 | 5 海外競合他社との競争激化 |
| 2 技術革新の進展 | 6 為替レートの変動 |
| 3 消費者ニーズの多様化 | 7 諸外国との政治・経済摩擦 |
| 4 国内競合他社との競争激化 | 8 政治・政策の安定性 |

[将来ビジョンの理解度]

貴社の将来ビジョンは、どのくらいの割合の従業員（管理職を除く）が、理解しているとお考えですか。

ほとんどの従業員が 理解していない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	ほとんどの従業員が 理解している
----------------------	-----------------------	---------------------

[経営戦略の策定方法]

貴社が以下の経営戦略を具体的に策定される場合、どのような方法で実施されておられますか。a～h.の各々の事項について、「原案作成担当者」はイ～ヘから、「決定方法」は1～5から、最も近いものを1つずつ選んで、すべての（ ）内にご記入下さい。

決定事項	原案作成担当者	決定方法
a. 全社的な経営戦略	()	()
b. 事業部の事業計画	()	()
c. 研究開発方針	()	()
d. 多角化方針	()	()
e. 新製品開発	()	()
f. 資金調達	()	()
借入金	()	()
社債発行	()	()
新株発行	()	()
g. 販売促進戦略	()	()
h. 海外からの部品調達	()	()

[製品開発組織のリーダーへの権限委譲]

貴社の製品開発組織のリーダーには、どの程度権限が委譲されていますか。

あまり委譲されていない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 ほとんど委譲されている

[上司から部下への権限委譲]

貴社では状況に応じて上司から部下への権限委譲が頻繁に行われていますか。

ほとんど行われていない 1-2-3-4-5-6 非常に頻繁に行われている

[上司の決定に部下を参加させる理由]

次の項目は、上司の決定に部下を参加させる場合の一般的な理由を示したものです。貴社では、各項目をそれぞれどの程度重視し、上司の決定に部下を参加させますか、お答え下さい。

	ほとんど重視しない	非常に重視する
部下の満足を高める	1-2-3-4-5-6	
決定の質を改善する	1-2-3-4-5-6	
部下を訓練する	1-2-3-4-5-6	
上司と部下のコミュニケーションを改善する	1-2-3-4-5-6	
決定の実行を容易にする	1-2-3-4-5-6	

[従業員モラル]

貴社における正規従業員（本社大卒、研究所研究員、現場の中高卒）のモラルの高さは同業他社と比較してどの程度高いと思われますか。

	非常に低い	非常に高い
本社大卒	1-2-3-4-5-6	
研究所研究員	1-2-3-4-5-6	
現場の中高卒	1-2-3-4-5-6	

[昇進・昇給についての評価]

貴社の正規従業員の昇進・給与に関して、能力、業績、年功をそれぞれ全体のうちどの程度の割合で評価しますか。「部長昇進」、「課長昇進」、「本社大卒給与」、「研究所研究員給与」、「現場中高卒給与」についてそれぞれお答えください。

	部長昇進	課長昇進	本社大卒給与	研究所研究員給与	現場中高卒給与
能 力	割	割	割	割	割
業 績	割	割	割	割	割
年 功	割	割	割	割	割
合 計	10割	10割	10割	10割	10割

[寄付の割合]

貴社では、1) 地元の各種団体に対して、2) 地元以外の全国的な組織・団体に対して、それぞれどのくらいの寄付を行っていますか。売上高に対しておよそ何%ですか。

- 1) 対地元の各種団体 () %
 2) 対地元以外の全国的な組織・団体 () %

それらの寄付を行う場合、お金だけを寄付する場合と、セレモニーに出席するなど何らかの活動を伴う場合に分けると、お金だけを寄付する場合の割合は回数にしてどの位ですか。上記の1)、2)それぞれについてお答えください。

- 1) 対地元の各種団体 () 割
- 2) 対地元以外の全国的な組織・団体 () 割